ASISTENCIA TECNICÀ EN AREAS DEPRIMIDAS

A T A D 

Nº 4

Manual administrativo para la pequeña y micro industria



CURSO
AUMENTE SUS GANANCIAS FORTALECIENDO SU EMPRESA

INASET
LA PAZ, BOLIVIA

FEBOPI
LA PAZ, BOLIVIA

SWISSCONTACT

PRESENTACION

El presente manual ha sido preparado por personeros del INASET tomando en cuenta los requerimientos del empresario de la pequeña y micro industria, la retro alimentación que brindaron los afiliados al programa ATA D y la valiosa colaboración de SWISSCONTACT.

El propósito de la serie de manuales que se presentan en esta ocasión, es brindar conocimientos teóricos, los cuales, serán ampliados y ejemplificados por un facilitador que monitorea el curso. Para ello se cuenta con las respectivas ***Guías del Instructor*** *para cada uno de los temas.*

Se recomienda la aplicación de estos manuales en grupos homogéneos y de ser posible de empresarios de un mismo rubro.

Deseamos que este manual constribuya al mejoramiento de las empresas y a la capacitación del empresario, cumpliendo con los propósitos del programa ATAD.

Autor: Roberto Goytia M.

Colaboración: Jurg Grutter
Walter Smith
Isaac Patrón

Diagramado: Alberto Rivera

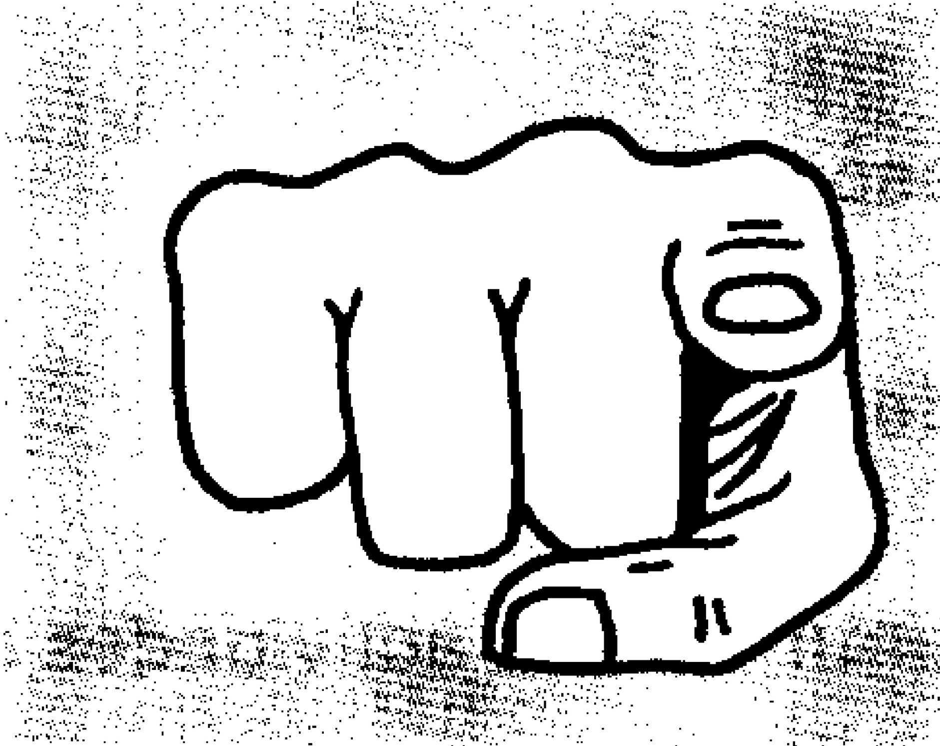
INASET
Instituto de Asistencia Social, Económica y Tecnológica
Sánchez Lima 2653 La Paz - Bolivia
Casilla Nº 21935 Telf. 358413

ATAD
Programa Asistencia Técnica en Areas Deprimidas.
Sánchez Lima 2653 La Paz - Bolivia
Casilla Nº 21935 Telf. 358413

SWISSCONTACT
Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
Heroínas 143 Cochabamba - Bolivia
Casilla Nº 1840 Telf. 50534

Copyright 1990

ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE SU EMPRESA



Este curso ha sido preparado para empresarios como usted.

Por qué? Porque todas las empresas pueden mejorar sus ventas y sus utilidades.

Aun cuando su empresa está caminando bien, siempre hay cosas que pueden mejorarse en las que usted aún no ha pensado, como propietario y empresario es usted quién debe realizar dichas mejoras. Usted es el responsable de todo lo bueno y lo malo que ocurre en su empresa y también es quien dá el ejemplo a sus trabajadores.

Esta situación lo obliga a conocer profundamente el funcionamiento de su empresa y emplear todos sus conocimientos y habilidades en la conducción efectiva de su negocio.

Es en este punto donde el curso "Aumente sus Ganancias Fortaleciendo su Empresa" puede ayudarlo, con él adquirirá conocimientos que le permitirán asegurar su éxito.

Al mismo tiempo puede ayudarlo a mejorar el manejo de su empresa y le permitirá hacer en práctica muchas nuevas ideas.

Este manual le proporcionará muchas ideas para mejorar sus negocio y sus utilidades.

SUS EXPECTATIVAS Y LA EMPRESA

Antes de iniciar el curso "Aumente sus Ganancias Fortaleciendo su Empresa" deténgase unos minutos y medite cuidadosamente sobre su propia empresa.

Preguntar cuáles son sus espectativas

Sabe exactamente lo que desea conseguir?

Ha pensado en cuáles deberán ser sus actividades en el mercado? A quiénes desea llegar con sus productos? Sabe quiénes son sus competidores? Elabora sus productos de la forma más eficiente? Qué desea para el futuro?

Al planear sus actividades es imprescindible que usted tenga una clara idea sobre lo que se propone alcanzar. Solo si usted sabe donde quiere llegar, podrá usar adecuadamente sus recursos y lograr el éxito.

USTED Y LA EMPRESA

Usted ha puesto todas sus esperanzas en su empresa y espera que ésta tenga una larga vida, anhela que ella se fortalezca y crezca, y si es posible que la hereden sus hijos, sin embargo para que esto suceda es necesario que obtenga buenas utilidades, conducir una empresa significa reunir dinero, personas y cosas, ponerlos a trabajar eficaz y armónicamente para ganar dinero. Esto incluye sus conocimientos y habilidades personales, dinero ahorrado, dinero prestado, máquinas y materias primas; y las habilidades y conocimientos de las personas que trabajan para usted.

Si tiene que ganarse la vida con la empresa, deberá emplear a las personas y las cosas de la mejor manera posible.

Para ello deberá aprender a considerarlas cono un conjunto independiente llamado "La Empresa" y mantenerlo separado de sus bienes personales y de los de la familia.

!! MANTENGA LAS MANOS FAMILIARES LEJOS DE LA CAJA DE DINERO, Y LAS SUYAS TAMBIEN ¡¡

El objetivo más importante de su empresa es ganar dinero (obtener utilidades o excedentes).

Las utilidades se logran cuando el dinero que entra es mayor que el que sale.

Cuanto mayor sea la diferencia entre los ingresos y los egresos, mayores serán las utilidades.



RECUERDE

	VENTAS	100
MENOS	GASTOS	80
	DAN UTILIDADES	20

Si usted lee las ideas contenidas en este manual y reflexiona, logrará dos cosas:

1.-Conocerá técnicas sencillas que le ayudarán a ampliar su mercado e incrementar sus ventas

MAS INGRESOS - EGRESOS = MAS UTILIDADES

2.- Comprenderá cuales son los diversos tipos de costo que su empresa debe pagar, al tener una clara compensión de ellos podrá mantenerlos bajo control e inclusive reducirlos. De este modo obtendrá mayores utilidades y logrará el éxito en su negocio

ACTIVIDADES TIPICAS DEL EMPRESARIO

Nada en el mundo permanece siempre igual. Las empresas pueden andar por largos años por el mismo camino y constituir un buen medio de vida para sus propietarios, pero tarde o temprano descubrirán que ha llegado el momento de cambiar.

EL CAMBIO ES EL UNICO ELEMENTO PERMANENTE EN LA EMPRESA

Esto puede suceder porque:

- Los clientes ya no desean sus mercaderías (desean algo mejor o algo nuevo);

- Otras empresas están promocionando su producto más activamente que usted;

- Las máquinas y los equipos han envejecido y cuenta más hacerlas trabajar y se malogran con mucha frecuencia, necesitan reemplazo;

- Su negocio está creciendo y es necesario decidir cómo y cuanto crecerá.

Si usted sabe hacer esas cosas deberá comenzar a pensar el provenir de tal modo que tenga tiempo en prepararse. La mayor parte de su tiempo lo tiene ocupado en la conducción de la empresa, pero hay

momentos en que puede detenerse y preguntarse "a dónde voy ?

Es aquí donde debe preguntarse si sigue todos los pasos requeridos para promover el crecimiento de su empresa, a continuación se definen:

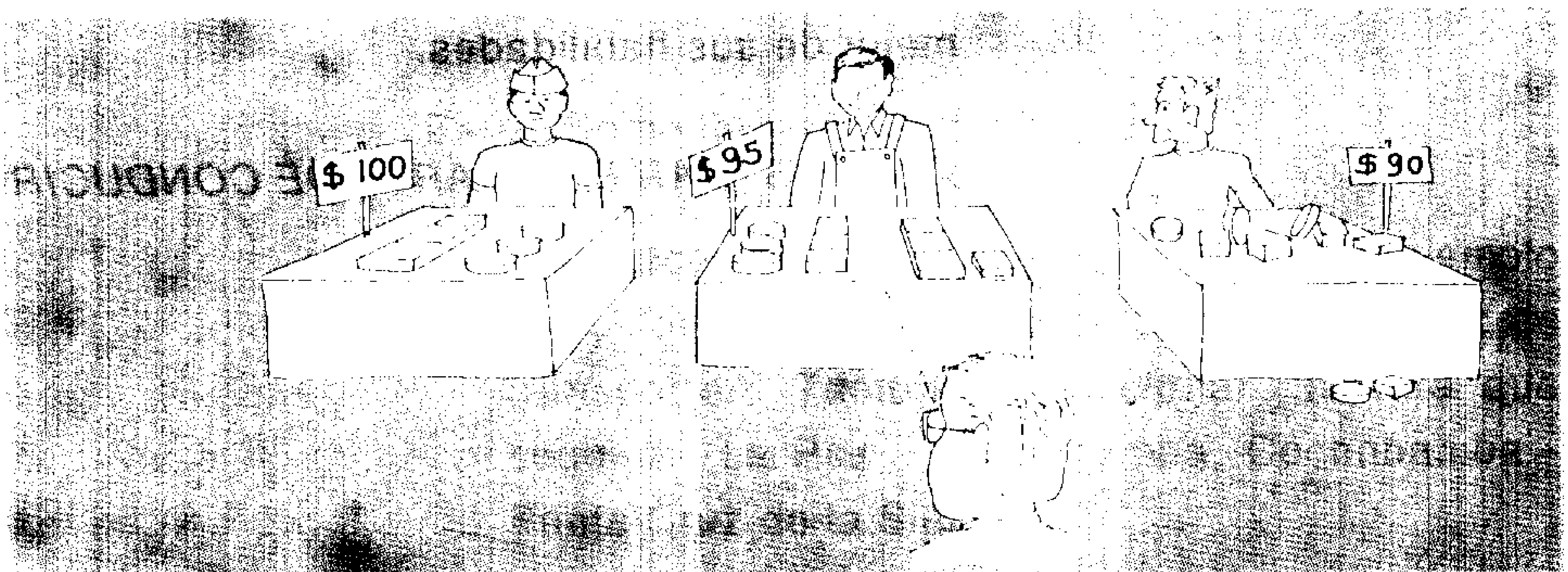
IDENTIFIQUE LO QUE LOS CLIENTES DESEAN

NECESIDADES DE LA SOCIEDAD MODERNA

La sociedad moderna ha desarrollado una alta capacidad de consumo. Las personas desean cosas algo diferentes de lo que sus amigos poseen, pero no tan diferentes. La gente cambia de ideas gradualmente y gusta de cosas que saben que la hacen quedar bien. Si usted produce artículos demasiado diferentes de los que la gente desea, tendrá pocos clientes.

Lo que debe hacer es identificar que es lo que los clientes desean, sin embargo otras empresas competidoras también están haciendo lo mismo. Usted deberá competir:

- Escogiendo los productos que pueda ofrecerlos.
- Ponerles precios competitivos y venderlos.
- Ofrecerlos convenientemente.
- Hacerlos llegar al consumidor final
- y obtener utilidades al final del proceso



Este concepto se llama Mercadeo. El Mercado consiste en lograr que la gente desee sus productos. Usted no puede sentarse a esperar a que le lleguen los pedidos.

En el mercado intervienen muchos compradores y muchos vendedores, en él ambos grupos buscan los productos y precios que más les convengan y el ingreso o salida de uno de ellos no afecta las características del mercado.

USTED NO PUEDE SENTARSE A ESPERAR QUE LE LLEGUEN LOS PEDIDOS

EL CICLO DE LA ADMINISTRACION

Un buen empresario debe saber como combinar las materias primas, los insumos y los materiales, debe coordinar a las personas que intervienen en la fabricación de los productos de manera que estas pongan sus mejores habilidades en la transformación de dichos elementos hasta el logro de un producto final adecuado y con mínimo costo.

Sin embargo esto no es fácil de lograr, frecuentemente se presentan dificultades en la producción y particularmente en la coordinación de las actividades de los trabajadores. Por esta razón el empresario debe saber administrar.

Administrar quiere decir hacer que las personas hagan las cosas, que las hagan bien y a tiempo y que además se sientan satisfechas con su trabajo, poniendo en él lo mejor de sus habilidades.

ADMINISTRAR ES EL ARTE DE CONDUCIR PERSONAS

Un empresario que centraliza la información, que interviene hasta en las más pequeñas decisiones de producción, no permitirá el crecimiento y desarrollo de su personal. Este empresario es un mal administrador.

Por el contrario un empresario que permite a su personal intervenir en las decisiones de producción, contribuye al desarrollo de la empresa, promueve la creatividad y posiblemente descubrirá mejores maneras de hacer las cosas, más eficientemente y con el menor costo.

ADMINISTRAR EL PROMOVER LA INNOVACION Y LA CREATIVIDAD

El ciclo de la administración incluye tres actividades fundamentales, estas son:

- Planeamiento
- La organización
- El control

Planear significa pensar y luego definir minuciosamente lo que usted intenta realizar en determinado periodo futuro y como espera lograrlo.

El planeamiento de una empresa en muy parecido a lo que usted hace cuando se prepara para un viaje. Antes de iniciarlo piensa en tres cosas:

1.- ¿ Dónde quiere ir ?

Determinar en forma precisa su lugar de destino, por ejemplo de La Paz a Santa Cruz de la Sierra.

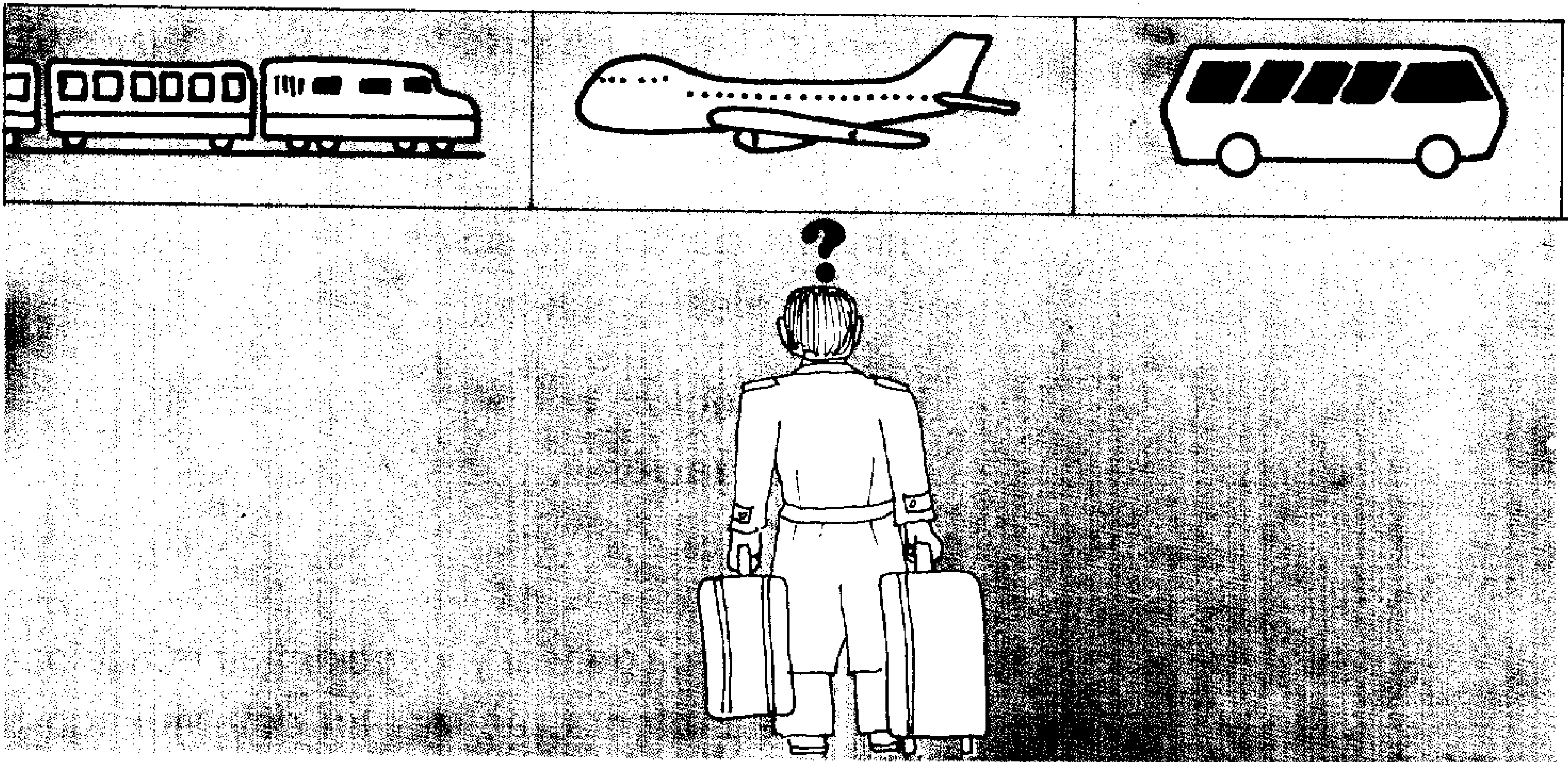
2.- ¿ Cómo llegaré hasta allí ?

Establecer detalladamente cómo llegar, por ejemplo por avión, por carretera o en una combinación de transporte. También seleccionar la ruta que seguirá: La Paz - Cochabamba, Cochabamba - Santa Cruz de la Sierra

3.- ¿ Cuánto tiempo tomará el viaje ?

Estimar claramente sus tiempos de viaje, en caso de ir por tierra

	Tiempo estimado	Distancia
La Paz- Cochabamba	5 hrs.	320 Km.
Cochabamba - Sta. Cruz de la Sierra	6 hrs.	300 Km
TOTAL	11 hrs.	620 Km



PLANEAR ES IMAGINAR EL FUTURO QUE DESEAMOS

Planear el provenir de la empresa implica varias cosas:

1.- Usted piensa y prevé hacia dónde desea que vaya su negocio, por ejemplo: espera lograr 10.000 Bolivianos de ventas para el próximo año.

2.- Luego piensa cómo llegará a ese monto; por ejemplo: venderá mayor cantidad de producto que ya tienen (puertas y ventanas) y agregará un nuevo producto (escaleras de caracol)

3.- Finalmente piensa cuánto tiempo le tomará lo que espera va a lograr: por ejemplo: podrá hacer ventas del orden de los Bs 800 por mes pero en noviembre y dicienbre intentará vender Bs 1.000. El total anual será de Bs 10.000.

Ponga su plan sobre el papel, lo que usted escriba debe ser su mayor estimación de lo que espera lograr con los recursos de que dispone, es decir casi sus máquinas, sus trabajadores y su dinero, más sus propias habilidades.

Estime lo que es probable que suceda en las tres áreas así como de resultados:

- Sus ventas
- Sus costos directos
- Sus costos indirectos

SU PLAN ES UN ESTIMADO FUTURO DE VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES

Organizar significa reunir los activos que posee, esto quiere decir: Sus máquinas, sus materias primas, sus insumos, sus trabajadores y su diseño y ponerlos a trabajar de la manera más eficiente posible. Sin embargo la organización se da principalmente para las personas.

Es necesario distribuir el trabajo entre las personas que trabajan en la empres, especializarlas, asignarlas a las actividades donde sean más productivas; asi mismo designar responsables y, en general artículos y coordinación de las actividades totales de su negocio de manera que no se produzcan fricciones.

CADA TRABAJADOR DEBE SABER CLARAMENTE DE QUIEN DEPENDE, QUE TIENE, QUE HACE, COMO DEBE HACERLO, CUANTO, DONDE, CON QUE Y PARA CUANDO

METODOS Y NORMAS DE TRABAJO

Sus trabajadores no sólo deben conocer lo que deben hacer (tareas), sino cómo deben hacerlo (métodos). También resulta importante que conozcan cuándo deben hacer y de qué calidad (normas).

Tómese el tiempo para definir una forma adecuada de realizar los diferentes trabajos, de manera que sus trabajadores realicen sus tareas en la forma más técnica (máxima calidad), más económica (mínimo costo) y más humana (mayor comodidad) posible.

Sus trabajadores necesitan conocer tanto el nivel de calidad de sus diferentes trabajos (dureza, calor, flexibilidad, brillo, dimensiones, etc.) como la cantidad que deben realizar por jornada.

SI USTED NO FIJA NORMAS, NO PODRA CONTROLAR EL TRABAJO

Controlar significa verificar el cumplimiento de métodos y normas de trabajo.

También significa verificar el avance de las tareas según lo planeado.

El control debe cosiderar todos los recursos de la empresa e implica:

- Qué se hace
- Cómo se hace
- Cuándo se hace
- Cuánto se hace

Las normas permiten controlar el trabajo.

Además de controlar las tareas y los procesos es necesario establecer controles adicionales a los recuros escasos de la empresa, estos son:

- las existencias en el almacén
- la caja

CONTROL DE EXISTENCIAS

Controlar existencias significa mantener un control sobre sus productos, materiales y repuestos, esto evitará:

- que se agoten.
- que mantenga demasiadas cantidades de los artículos.

REGLAS DEL CONTROL DE EXISTENCIAS

1.- Verifique los niveles de sus artículos con regularidad.

2.- Acomode bien sus mercaderías de manera que pueda verlas y contarlas con facilidad.

3.- A medida que los artículos en existencia se incrementen, ordénelos en espacios separados.

4.- Cuando los artículos en almacén pasen de 20, mantenga un registro de existencias.

CONTROL DE CAJA

Usted debe conocer exactamente cuánto dinero ha ingresado, cuánto sale y cómo lo gasta.

Una manera muy sencilla de controlar el dinero es la siguiente:

1.- Cuente la cantidad de dinero en caja al abrir el negocio

2.- Cuente nuevamente el dinero en caja al final del día

3.- La diferencia entre ambas cantidades de la mañana y la tarde correponde a sus ingresos del día.

4.- Sume sus comprobantes de Caja y obtendrá el total del dinero pagado durante el día. Recuerde que ese dinero salió de caja y debe sumarse a los ingresos netos para conocer el total de dinero ingresado durante el día.

5.- Agregue el total de los comprobantes a sus ingresos netos del día, esto le indica el total de dinero ingresado al negocio.

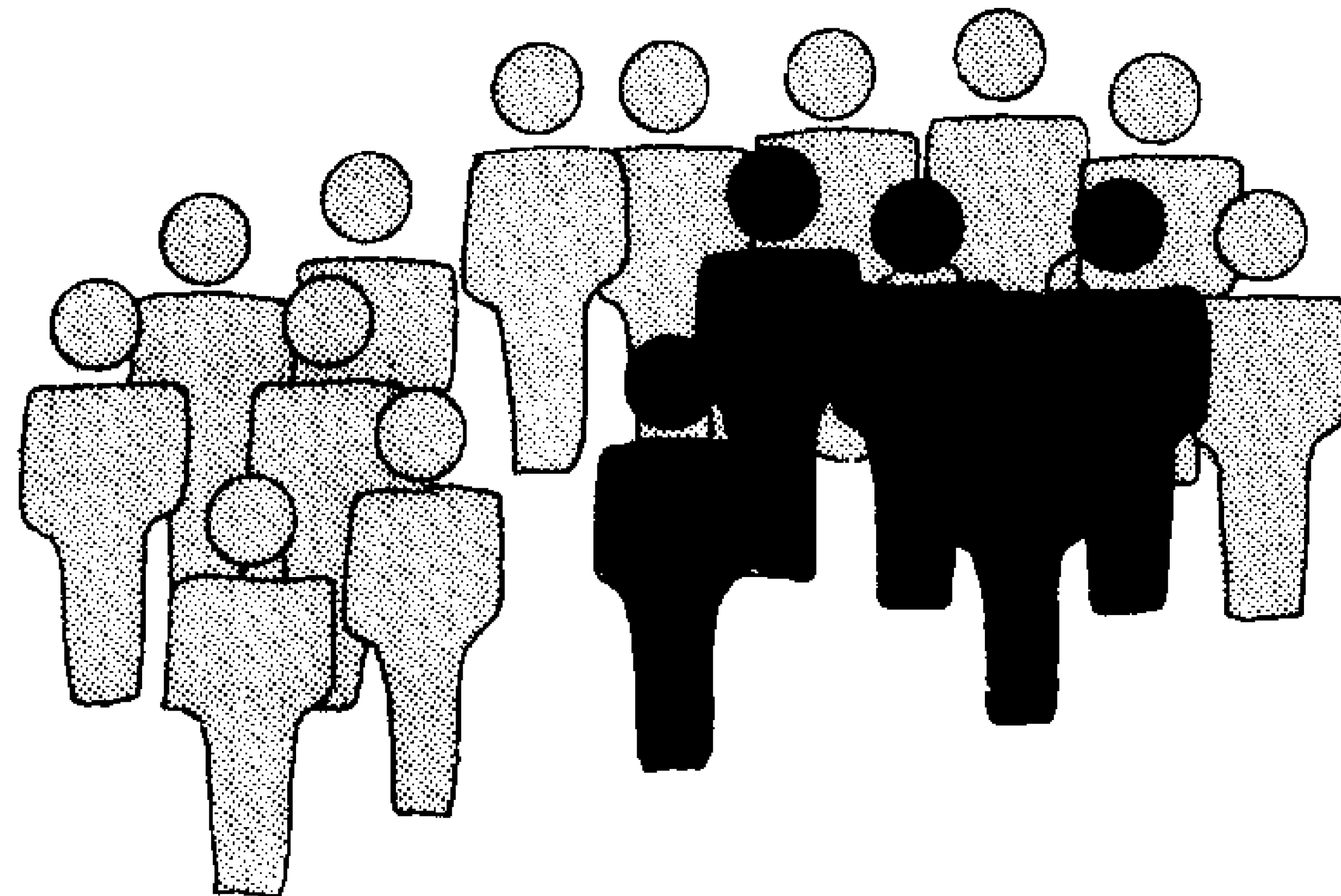
NO OLVIDE TODA ACCION DE CONTROL IMPLICA CORRECCION A LAS VARIACIONES RESPECTO DE LO PALENADO

TODO CONTROL IMPLICA TAMBIEN PREMIO CASTIGO

CONOZCAMOS EL MERCADO

Cuanto más sepa usted acerca de sus clientes y de lo que ellos desean, logrará mejores ventas y mayores utilidades. las personas de más éxito en los negocios son aquellas que estudian el mercado, establecen formas de conocer sus necesidades y se preparan para satisfacerlas con los productos adecuados.

¿ COMO DEFINIR SU MERCADO ?



Usted puede encontrar respuestas a las siguientes

preguntas:

- ¿ Cuáles son los productos que elaboro ?
- ¿ Quénes son los consumidores finales ?
- ¿ Dónde están los consumidores finales ?
- ¿ A cuantos consumidores espero vender ?
- ¿ Cuánto suelen comprar y en qué tiempo ?

Para dar respuesta a estas preguntas haga lo siguiente:

- Converse con sus clientes
- Pregúnteles por sus preferencias
- Observe a sus competidores
- Observe lo que compra la gente
- Obtenga información acerca de sus productos.
- Ofrezca algo distinto de sus competidores como colores, envolturas, tachos diferentes, pero no se diferencie demasiado a menos que esté seguro de vender.

LA INVESTIGACION DEL MERCADO LE DARA IDEAS PARA ADECUAR SU PRODUCTO A LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.

DESCUBRA LO QUE DESEAN SUS CLIENTES

Usted debe encontrar respuestas a preguntas como estas:

- ¿ A quiénes estoy tratando de vender ?
- ¿ Qué clase de diseños, colores, modelos desean ?
- ¿ Cuánto desean ? ¿ Tienen oportunidad de comprar?
- ¿ Puedo yo venderla ?

Cuanto más productos o más modelos diferentes produzca, sus clientes tendrán más variedad para escoger, pero el costo unitario de sus artículos será mayor, esto se debe a que usted comprará más materiales pero en menor cantidad, se le dificultará organizar su producción. Sus competidores que hacen solo pocos productos pero en grandes cantidades pueden vender más barato que usted.

AVERIGUAR LO QUE SUS CLIENTES DESEAN ES LA PRIMERA OBLIGACION DEL EMPRESARIO



LA EVALUACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Todo buen empresario debe conocer profundamente los recursos con los que cuenta su empresa. Esto es los productos, la tecnología, el equipamiento, las habilidades humanas, el capital y principalmente las aptitudes de gestión del mismo empresario.

Con el paso del tiempo, la maquinaria, los equipos y aún los edificios se deterioran o se vuelven obsoletos, lo que plantea la necesidad de renovarlos para garantizar los niveles de rendimiento que la empresa requiere.

Son contados los dueños de pequeñas empresas con los conocimientos técnicos necesarios para escoger entre un gran número de máquinas diferentes, y que inclusive pueden ser mucho más modernas que las que conocen.

Los representantes de ventas normalmente están interesados en hacer una venta mayor que el equipo que usted puede necesitar.

Al decidir por un nuevo equipo usted está comprometiendo su futuro, antes de tomar una desición debería contestarse varias preguntas:

DEBE CONOCER PERFECTAMENTE SUS CAPACIDADES Y LIMITACIONES

1. ¿ Necesito máquinas del mismo tipo y rendimiento de las que tengo ?

2. ¿ Voy a tener igual o mayor demanda para mis productos en los próximos tres años ?

3. ¿ Existe un proceso más moderno, más económico y quizás más fácil de operar (con menor personal que el que actualmente utilizó ?

4. ¿ Pueden mis trabajadores operar las nuevas máquinas sin entrenamiento adicional ? ¿ Donde pueden ser entrenados ? .

5. ¿ Las nuevas máquinas podrán trabajar con las mismas materias primas que actualmente utilizo ? ¿ Será fácil obtener otras materias primas ? ¿ A qué costo ?

6. ¿ Hay alguna empresa en la localidad que esté utilizando las nuevas máquinas ?

SABE CUALES SON SUS LIMITACIONES TECNOLOGICAS ?

Evalúe usted además su propia capacidad tecnológica, respecto de nuevos métodos y proceso de fabricación.

- ¿ Está usted al día con lo que está pasando en su rama de actividad ?

- ¿ Tienen usted acceso a fuentes de información tecnológica, a través de su gremio, instituto de formación profesional, revistas, etc. ?

- ¿ Estará en capacidad técnica suficiente para absorver nuevas tecnologías y adaptarlas y convertirlas en un nuevo proceso productivo ?

- ¿ Está en capacidad para implementar programas más agresivos de gestión empresarial ?

- ¿ El capital con que cuenta es sufiente para cumplir las metas planeadas ?

- ¿ Tiene personal suficiente para satisfacer su plan de acción ? Sino ¿ puede conseguirlo ? ¿ En qué tiempo ? ¿ A qué mayor costo ?

La lista de preguntas no es exhaustiva, sin embargo usted debe seguir ampliándolas según las características particulares de la actividad.

Posiblemente usted tedrá que obtener recursos con los que no cuenta, será necesario investigar la posibilidad de obtener dichos recursos y no olvide.

Si algunos de ellos no pueden ser conseguidos, revise y reajuste su plan.

DEFINA COMO Y DONDE OBTENER LOS RECURSOS QUE NECESITA

DESCUBRA SUS PUNTOS FUERTES Y DEBILES

A este punto usted querrá conocer sus capacidades de gestión. Podrá lograr una idea aproximada sobre sus aspectos más fuertes y más débiles, respondiendo a las preguntas que se presentan a continuación. Cada pregunta está relacionada a un área específica de su actividad empresarial.

¿ Cómo se considera usted en las siguientes áreas de gestión de su empresa ?

	Bueno	Regular	Malo
1. Compras y venta	....	....	....
2. Control de la producción	....	....	....
3. Diseño del producto	....	....	....
4. Tecnología	....	....	....
5. Determinar costos y fijar precios	....	....	....
6. Comercialización	....	....	....
7. Control del efectivo	....	....	....
8. Registros de control financiero	....	....	....
9. Planeamiento de sus actividades	....	....	....
10. Productividad	....	....	....

EL CONOCIMIENTO DE SUS HABILIDADES Y LIMITACIONES ES EL PUNTO DE PARTIDA DE SU DESARROLLO

HOJA DE TRABAJO